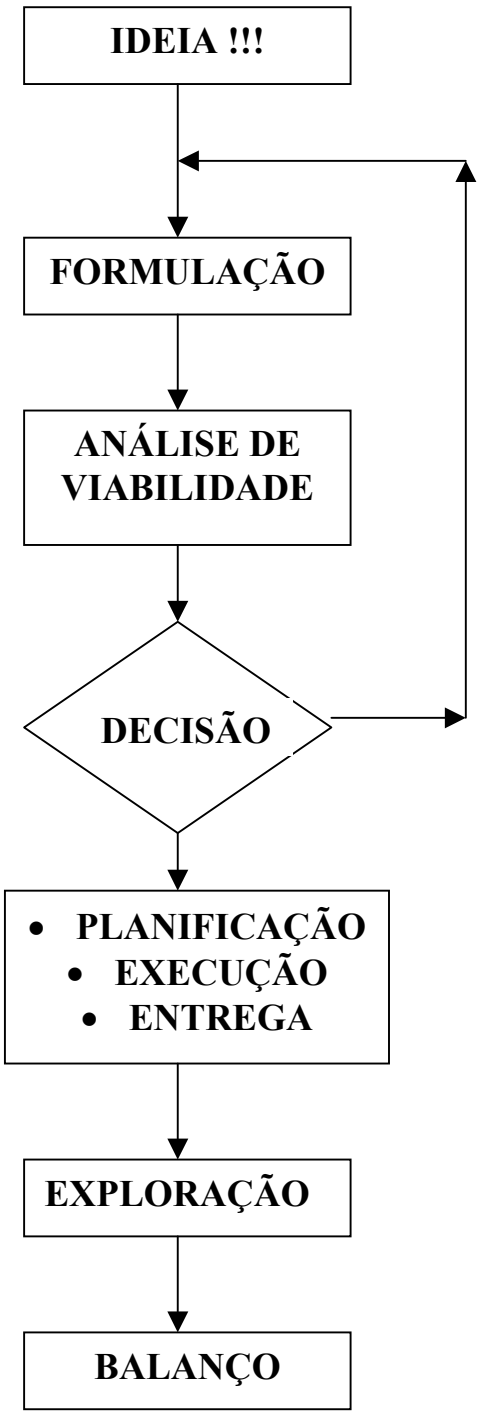
CAPÍTULO 6

AS ETAPAS DO PROJECTO

6.1. As etapas básicas



Depois da decisão tomada:

- **fase de planificação:** elaboração do plano; é decisiva para o êxito do projecto
- **fase de execução:** realização do projecto, requer boa gestão de recursos.
- **fase de entrega ou de arranque:** a obra (material ou imaterial) é entregue ao cliente e é necessário provar que funciona de acordo com as especificações previamente aprovadas.

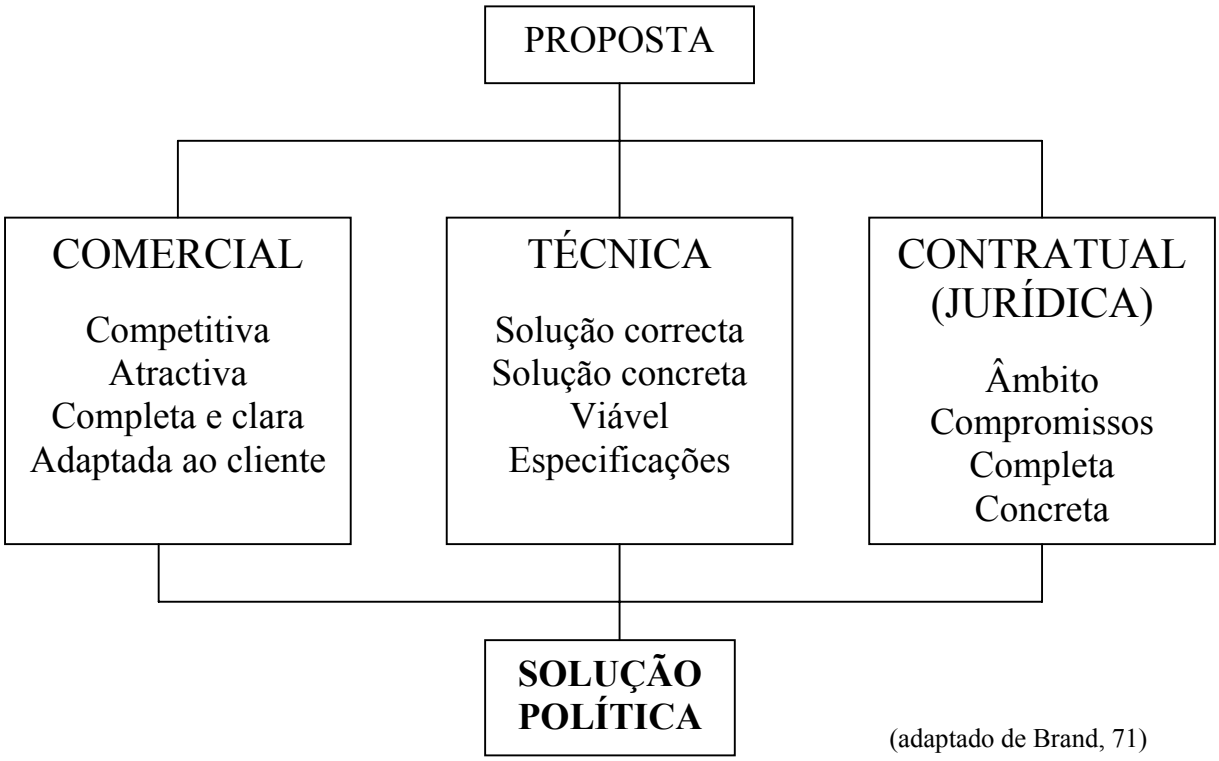
6.2. Projectos internos e projectos externos

- **projectos internos:** para a própria organização
- **projectos externos:** para um cliente

deverão ser geridos da mesma maneira ?

Projecto interno (Brand, 69)		**Projecto externo**
1. Análise do projecto		**1. Elaboração da proposta**
2. Determinação das opções existentes		**2. Adjudicação do contrato**
3. Selecção da melhor opção: formulação		**3. Planificação detalhada**
4. Planificação detalhada		**4. Desenvolvimento e realização**
5. Desenvolvimento e realização		
	Fase de planificação	
	FASE DE REALIZAÇÃO	
	FASE DE ENTREGA OU ARRANQUE	

Projectos externos: a proposta é um documento comercial ou técnico ?



(adaptado de Brand, 71)

6.3. As etapas técnicas e as etapas de gestão

6.4. Organização e preparação do projecto

1- Definição dos objectivos com clareza (resultados, custo, prazo)
nunca pensar "faz-ze caminho a andar"...
também chamados parâmetros do projecto.
Escrever uma frase definindo esses parâmetros (*Project Objective Statement*), que indica o que deve ser feito (*scope*), quando (*schedule*) e quanto vai custar (*resources*) com (HBS) :

- máximo de 25 palavras
- linguagem precisa e concisa
- algum carácter visionário para criar um desafio que estimula a equipa.

2. nomeação do director (chefe) do projecto, com autoridade e poder, com solenidade institucional.

3. nomear ou identificar outros responsáveis ou órgãos com algum papel no projecto:

- órgão superior de decisão e supervisão
- o responsável de quem depende directa e hierarquicamente chefe do projecto
- o grupo ou comité de acompanhamento (acção de controlo)
- os responsáveis pelos recursos que vão ser atribuídos ao projecto
- os consultores ou assessores externos
- a assessoria do chefe do projecto.

... conforme a dimensão e complexidade e o risco do projecto.

4. Elaborar a matriz de responsabilidades (ou gráfico linear, Brand).

5. Elaborar a Escala de Serviço (*Project Team Roaster,* HBS) onde se identifica quem faz o quê, a fim de assegurar que todas as funções e responsabilidades são claramente entendidas e que todos os membros da equipa estão identificados com e devotados ao esforço do projecto. Por exemplo através do quadro

Nome e título	Função	Organização	telefone fax	e-mail	endereço

Vantagens:

- identifica detalhadamente a equipa
- centraliza a informação logística (endereço, telefone, etc.) sobre a equipa
- obriga a uma melhor definição da equipa e das diversas funções

6. Definição dos resultados principais (*major deliverables*) quer finais, quer intermédios. Trata-se dos resultados sobre os quais se deve focalizar a atenção do gestor.

7. Planeamento do quadro de trabalho da equipa (*Project Framework*)

- definição do modo de operação da equipa:
  - como e quando reúne e regras das reuniões
  - como toma decisões (consenso, maioria, ...)
  - como se geram os conflitos

- definir um **diário do projecto** (*issues log*) e como actualizá-lo

- quem organiza e mantém o processo do projecto (quer em dossier/papel quer em ficheiro) e onde se guarda

  trata-se de um repositório de todos os documentos do projecto e é muito útil para resolver disputas e problemas no dia-a-dia. Deve estar bem definido quem o tem e como se acede a ele .

- qual a forma de comunicação da equipa (e-mail, ...)
- registo e gestão do s problemas que vão aparecendo, por exemplo como

Problema	Data	Levantado por	Descrição e impacto	Quem vai resolver	Resolver até (data)	Estado de resolução

Esta lista deve ser disponibilizada a todos os elementos da equipa e deve ser revista nas reuniões.
Problemas por resolver devem ser atribuídos a alguém.

8. Redacção do Documento de Definição do Projecto (PDD- *Project Definition Document*)

- contém os parâmetros, o quadro de trabalho e é o compêndio de definição e organização do projecto.
- usa-se ao longo de todo o projecto como instrumento de referência que ajuda à compreensão e à focagem da tomada de decisão.

9. Fazer a definição das actividades do projecto (WBS- *Work Breakdown Structure*)

- não esquecer tarefas (uma fonte de atrasos)
- identificar sistematicamente **todo** o trabalho requerido para o projecto, até às tarefas elementares.
- afectar cada tarefa a uma pessoa, que pode ajudar a definir como será feita.

- obtém-se uma estrutura hierárquica, que pode ser construída quer a partir de cima (decompondo tarefas complicas em tarefas simples) que a partir d ebaixo (agregando tarefas simples em tarefas mais complicadas).
- a granulosidade das tarefas mais elementares depende do projecto; o mais normal é de 2 dias a 2 semanas (no caso de projectos de estudantes de 1h a ½ dia).

10. Descrição dos recursos a empregar em cada uma das actividades, humanos e materiais, em quantidade e em qualidade (o quê, quando, como)

- existe uma multiplicidade de soluções, o que requer a avaliação de cada uma e a escolha da melhor (para cada tarefa).

11. Estabelecer o encadeamento mais lógico e conveniente entre as diversas actividades.

- respeitar as prioridades
- respeitar relações de precedência e sucessão
- atender às conveniências

de modo a alcançar uma combinação óptima dos custos e dos prazos.
Usar técnicas e ferramentas computacionais de planificação.

12. Estimar os custos e os prazos previsíveis para o conjunto dos projectos

- custo unitário de cada recurso (de equipamentos, homem/h, homem/dia, etc.)
- custo de cada tarefa (actividade) e sua duração
- custo total e duração total.

6.5. Revisão dos objectivos e da planificação

Se os objectivos constantes da proposta de um projecto externo, após análise mais detalhada são impossíveis de alcançar, porque

- são tecnicamente inviáveis
- são orçamentalmente impossíveis
- os prazos são impraticáveis
- não se dispõe dos recursos necessários nas datas previstas.

Que fazer ???

- abandonar o projecto
  - pouco frequente, cria perturbações graves e prejuízos irrecuperáveis
  - é preferível abandonar o projecto do que embarcar numa aventura de alto risco e muita adversidade.

- renegociação dos objectivos
  - frequente, mais desejável
  - depende doa acordos efectuados nas fases anteriores

- reconsiderar a planificação efectuada
  - esta é a melhor solução do ponto de vista da gestão
  - alterar a ordenação das actividades
  - recombinar a utilização dos recursos
  - escolher outras soluções técnicas,
  - etc..

" A planificação, traduzida em determinadas condições de custo e prazo, é fruto do manuseamento de uma grande quantidade de variáveis com as quais podemos jogar até obtermos a combinação nais favorável" (Brand, 111).

A planificação resulta sempre num compromisso entre os objectivos e os recursos, após múltiplas tentativas).

Na vida real a planificação nunca é definitiva e imutável. O plano é um instrumento de trabalho para usar no dia-a-dia , com os ajustamentos e modificações que novos factos da vida aconselhem.

Bibliografia:

J. P. Brand, *Direcção e Gestão de Projectos,* Lidel, 1998.
Kerzner, H., *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scgheduling and Control,* 6th Edition, 1998.
Harvard Business School, *Project Management Manual,* October 1997.